Maurice AUMAGE

Optimisez vos processus administratifs

© Éditions d'Organisation, 2004
ISBN : 2-7081-3050-1

Éditions d'Organisation

SOMMAIRE

Avant-propos 1
Les 10 composantes du processus administratif 2

PREMIÈRE PARTIE
LES OUTILS DE L'OPTIMISATION DU PROCESSUS ADMINISTRATIF

Chapitre 1. LE FACTEUR HUMAIN DANS LE PROCESSUS D'ORGANISATION ADMINISTRATIVE

1. La place du processus administratif dans l'entreprise . . 9
2. Le rôle prépondérant de la hiérarchie 11
3. La posture délicate du conseiller en organisation 12
3-1. Être sûr de soi 13
3-2. Rassurer les collaborateurs. 14
3-3. Rapporter le problème étudié à quelque chose de connu 15
3-4. Ne pas jouer à l'homme miracle 15
3-5. Informer 16
3-6. Faire participer. 17
3-7. Démystifier 19
3-8. Faire adhérer 20

Chapitre 2. LES ÉTAPES DE LA RÉORGANISATION DU PROCESSUS ADMINISTRATIF

1. L'indispensable diagnostic préalable 25
1-1. Définition du cadre de l'intervention 25
1-2. Recherche des causes à l'origine du problème ? . . . 27
1-2-1. Causes externes 27

© Éditions d'Organisations

1-2-2. Causes internes. 27
1-2-3. Causes structurelles 28
1-3. Recherche des limites de la mission d'organisation 29
1-4. Ébauche des principes d'intervention 29
1-5. Définition des moyens à mettre en œuvre 30
1-6. Définition du programme d'action 30
1-7. Utilisation du diagnostic 32
2. Le plan d'action en 5 phases 34
2-1. Le choix 36
2-2. L'analyse 37
2-3. La critique constructive 38
2-4. La conception 41
2-5. Les essais 42

Chapitre 3. STRUCTURE, TÂCHE, MODE OPÉRATOIRE, OUTILS DE BASE DE L'ANALYSE DU PROCESSUS ADMINISTRATIF

1. La structure (ou l'organigramme). 50
1-1. Les liaisons 50
1-2. Les collaborateurs 51
1-2-1. La structure hiérarchique 53
1-2-2. Le nombre de liaisons hiérarchiques par collaborateur 55
1-2-3. Le nombre de niveaux hiérarchiques 57
1-2-4. Les liaisons fonctionnelles 58
1-2-5. L'organigramme ou la visualisation de la structure. 60
1-2-6. La structure dans la réalité 63
1-2-7. Comment révéler la structure réelle ? 64

© Éditions d'Organisations

1-2-8. Comment implanter une structure dans le cas idéal ? 67
1-2-9. Actualisation et surveillance de la structure. 68
2. La tâche 70
2-1. L'analyste. 72
2-2. L'analyse quantitative. 73
2-2-1. La périodicité 74
2-2-2. L'importance en temps 74
2-2-3. Le temps d'attente possible 81
2-2-4. La quantité d'unité d'œuvre 82
2-2-5. Les titulaires 83
3. Les modes opératoires 86
3-1. Les types de supports habituels de la formation . . . 87
3-1-1. La codification. 87
3-1-2. La circulaire 88
3-1-3. Le guide de l'employé 88
3-1-4. La note de service 89
3-1-5. Les papiers personnels. 89
3-2. Le mode opératoire. 91
3-2-1. Mode opératoire : mode d'emploi 93
3-2-2. Le mode opératoire au service de la connaissance. 96
3-2-3. Le mode opératoire au service de la formation 97
3-2-4. Le mode opératoire au service des contrôles 97
3-2-5. Réalisation pratique du mode opératoire . . . 98
3-2-6. Les risques engendrés par une insuffisance de modes opératoires 106

© Éditions d'Organisations

Chapitre 4. TROIS OUTILS COMPLÉMENTAIRES POUR AFFINER L'ANALYSE DU PROCESSUS ADMINISTRATIF

1. Les graphiques 113
1-1. Le graphique des étapes 113
1-2. Le graphique B.G (Bernaténé et Grün) dit "graphique de processus" 115
2. La loi de Pareto 118
3. Le questionnaire 122
3-1. Le choix des questions 123
3-2. La formulation des questions 124
4. L'auto-analyse 126

Chapitre 5. POSTE DE TRAVAIL ET TABLEAUX DE BORD, OUTILS DU PILOTAGE DU PROCESSUS ADMINISTRATIF

1. Le poste de travail 129
2. Le poids du poste 135
3. Le tableau de bord 138
3-1. Construction d'un tableau de bord 140
3-1-1. Analyse des tâches et paramètres 140
3-1-2. Statistiques retenues pour chaque paramètre 145
4. Le prix de revient 153

Chapitre 6. AUTOMATISATION DU TRAVAIL ADMINISTRATIF

1. Isoler un processus 159
2. Définir les caractéristiques de la machine 160
3. Analyse des machines appropriées 160

© Éditions d'Organisations

4. Prix de revient des machines envisagées 161
5. Le choix 163

Chapitre 7. INFORMATISATION DU PROCESSUS ADMINISTRATIF

1. L'informatique est un outil puissant 165
2. Rôle de l'informatisation dans l'entreprise 167
3. Schéma d'intervention d'un informaticien 169
3-1. Intervention à éviter 169
3-2. Conduite d'une intervention exemplaire 170

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

DEUXIÈME PARTIE
LA MISE EN ŒUVRE DE L'OPTIMISATION DU PROCESSUS ADMINISTRATIF

Chapitre 8. LE DIAGNOSTIC

1. Les différentes phases du diagnostic 205
1-1. Le relevé de l'organigramme 205
1.2. Les postes de travail 207
1-3. La mesure des effectifs 208
1-4. La qualité du travail 209
1-5. La gestion de l'entité ou du service 210
1-5-1. Les procédures 210
1-5-2. Les postes de travail 211
1-5-3. La formation 211
1-5-4. La structure 211

© Éditions d'Organisations

1-5-5. Le tableau de bord 211
1-5-6. Les prévisions 212
1-5-7. Les effectifs 212
1-6. L'organisation 212
1-7. Le management 212
1-8. Les liaisons 213
1-9. Les propositions 213
2. Le cahier des charges de la réorganisation 214
2-1. Préparation psychologique 214
2-2. Mise en place de la structure 217
3. L'analyse du travail 220
3-1. Analyse sous forme de tâches 221
3-2. Analyse sous forme de mode opératoire 225

Chapitre 9. LA FEUILLE DE POSTE

1. La responsabilité 231
2. La réorientation du poste de travail 235
3. La gestion de la feuille de poste 236
4. L'enrichissement du travail 237
5. La définition de fonction 239

Chapitre 10. LA FEUILLE DE FORMATION

1. La formation sur le tas 243
1-1. Les principes 244
1-2. Les procédures de mise en œuvre 246
2. La formation générale 249

© Éditions d'Organisations

Chapitre 11. LE TABLEAU DE BORD

1. La gestion d'un tableau de bord 251
2. Cas d'un service unique. 256
3. Cas d'un service reproductible dans plusieurs implantations géographiques. 257

Chapitre 12. PRÉVISION DU SERVICE ADMINISTRATIF

1. L'évolution continue du service 261
2. L'évolution discontinue du service. 262

CONCLUSION. 263
Tableau synthétique du degré d'organisation d'un secteur administratif 266

TROISIÈME PARTIE
L'AIDE-MÉMOIRE

Chapitre 13. LES OUTILS EN BREF

1. Les huit outils de gestion 272
2. Liste des tâches. 273
3. Mode opératoire. 273
4. La structure du service 274
5. Les postes de travail. 274
6. La formation immédiate (formation sur le tas). 275
7. Le contrôle des effectifs d'appoint. 276
8. Le tableau de bord. 276
9. La prévision du service 278

© Éditions d'Organisations

Chapitre 14. LA MISE EN PLACE EN BREF

1. Une mise en place rapide 279
2. Les gains de la réorganisation 280

ANNEXES

ANNEXE 1. Méthodologie recommandée pour l'élaboration des cahiers des charges informatiques 283
ANNEXE 2. Exemple type de charte sécurité informatique 286
ANNEXE 3. Contrat de prestation de service informatique 290

INDEX 299

© Éditions d'Organisations